



**LISBOA  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT**

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho Final de Mestrado

Relatório de Estágio

***Gestão de Talento na Caixa Geral de Depósitos:***

***O Caso da Bolsa de Recrutamento Interno***

Ana Filipa Lorga Andrade de Martins Gabriel

Outubro 2014



**LISBOA  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT**

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho Final de Mestrado

Relatório de Estágio

***Gestão de Talento na Caixa Geral de Depósitos:***

***O Caso da Bolsa de Recrutamento Interno***

Ana Filipa Lorga Andrade de Martins Gabriel

Orientação:

Nome: Professora Dr. <sup>a</sup> Maria João Santos

Nome: Dr. <sup>a</sup> Maria João Sousa

Outubro 2014

## ÍNDICE

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS .....	4
AGRADECIMENTOS .....	5
RESUMO .....	6
ABSTRACT .....	7
CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO .....	8
1. Enquadramento do Tema.....	9
1.2. Abordagem Conceptual à Gestão de Talento .....	9
1.3. Conceções Teóricas.....	10
CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA .....	12
1. Gestão de Talento .....	12
1.1. Áreas de Atuação da Gestão de Talento.....	12
1.2. Gestão Estratégica de Talento .....	16
1.3. Processos de Gestão de Talentos.....	18
2. <i>Coaching</i> .....	18
CAPÍTULO III – GESTÃO DE TALENTO NA CGD.....	22
1. Caraterização da Empresa .....	22
1.1. O grupo CGD .....	22
1.2. Estratégia de Gestão de Recursos Humanos na CGD .....	23
1.3 Caraterização dos Recursos Humanos – Gestores da Relação.....	25
2. Bolsa de Recrutamento Interno (BRI) .....	26
CAPÍTULO IV – DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DE ESTÁGIO NA CAIXA GERAL DE DEPÓSITOS .....	28
1. Descrição das Atividades de Estágio.....	28

CAPÍTULO V – ANÁLISE DA EXPERIÊNCIA DO ESTÁGIO .....	31
1. Confronto da Revisão da Literatura com as Atividades de Estágio .....	31
2. Apreciação Pessoal da Experiência .....	32
CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	34
1. Conclusão .....	34
2. Limitações .....	35
3. Sugestões para Trabalhos Futuros .....	35
REFERÊNCIAS .....	37
Referências Bibliográficas.....	37
ANEXOS .....	41
Anexo 1 - Caracterização dos Gestores da Relação .....	41
Anexo 2 – Organograma da CGD .....	42
Anexo 3 – Organograma da Direção de Pessoal .....	43

## ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

GT – Gestão de Talentos

DPE – UPE5 - Direção de Pessoal – Unidade de Gestão da Relação

CGD – Caixa Geral de Depósitos

BRI – Bolsa de Recrutamento Interno

GRH – Gestão de Recursos Humanos

RH – Recursos Humanos

PME – Pequenas e Médias Empresas

OE – Órgãos de Estrutura

## **AGRADECIMENTOS**

Muito me apraz poder chegar a oportunidade de agradecer a todos os que me apoiaram nesta minha caminhada.

Começo, por um agradecimento especial à Professora Maria João Santos, que sempre se mostrou disponível, prestável e, acima de tudo, pelo seu acompanhamento constante, com saberes académicos imprescindíveis para a realização do meu trabalho final de mestrado.

À Caixa Geral de Depósitos um muito obrigado pela oportunidade de realização do meu estágio curricular.

A toda a equipa da Gestão da Relação da CGD, que me acompanhou ao longo dos três meses de estágio, com uma amabilidade contínua e inquestionável, estando sempre ao meu lado e pelo apoio incondicional prestado. Agradecendo em especial à minha orientadora interna, Dr.<sup>a</sup> Maria João Sousa e ao meu co-tutor Jorge Figueiredo, que se mostrou sempre disponível em todas as ocasiões.

Ao Instituto Superior de Economia e Gestão e a todos os órgãos de estrutura que estiveram presentes para que fosse possível a realização do meu estágio e pelo reconhecido mérito na partilha de saberes e desenvolvimento das minhas capacidades, e que contribuíram para a concretização do meu mestrado.

Aos meus amigos e colegas de trabalho, que no dia-a-dia me deram a força necessária para terminar este desafio, a fim de atingir o objetivo pretendido.

Por fim, e não menos importante, um agradecimento muito especial aos meus pais e avós, pela confiança que me depositaram e o enorme carinho e apoio que me deram ao longo de todo o meu percurso académico.

Muito obrigado a todos.

## RESUMO

A Gestão de Talentos (GT) é, atualmente, um dos temas bastante abordado nas organizações, tornando-se importante estudá-lo, de modo a que este seja aplicado de forma eficaz.

A Gestão de Talentos é uma fonte de desempenho bastante poderosa nas organizações, que se reflete não só a nível organizacional mas também a nível pessoal, ou seja, no desempenho das pessoas. Nos dias de hoje, saber o que são profissionais com talento, atraí-los, retê-los e, por fim, potenciá-los, não é uma tarefa fácil. Para que possa haver uma melhor compreensão das temáticas abordadas, foi proposta uma revisão da literatura que abrange as áreas de atuação da Gestão de Talentos, bem como o seu contexto histórico e toda a parte envolvente do *coaching*.

A Caixa Geral de Depósitos (CGD) tem vindo a desenvolver competências nos seus colaboradores de diversas formas, aplicando o processo da Bolsa de Recrutamento Interno (BRI), onde constam as avaliações, entrevistas individuais e provas de grupo (*Role-Play*), de modo a que estes possam desenvolver e aperfeiçoar as suas competências.

A presente análise tem como objetivo estudar esses métodos utilizados pelos gestores da Caixa Geral de Depósitos (CGD), para impulsionar as competências e capacidades dos colaboradores, utilizando, assim, o processo de *coaching*, que tem sido cada vez mais utilizado ao longo dos anos pelas organizações, a fim de que as mesmas possam ter sucesso.

Por fim, é apresentado um *feedback* a propósito da experiência de estágio, bem como o confronto deste com a revisão da literatura. Também serão abordadas algumas limitações e apresentadas sugestões futuras, com o intuito de que este tema possa ser cada vez mais estudado, de modo a ser desenvolvido e aperfeiçoado nas organizações, com o objetivo de obtenção de melhores resultados e serem geridas eficientemente por bons profissionais.

**Palavras-Chave:** Gestão de Talento; Talento; Recursos Humanos; Caixa Geral de Depósitos; Bolsa de Recrutamento Interno; *Coaching*

## **ABSTRACT**

The management of talents is today of the issues often discussed by companies so it is important to study it in order to be applied in an effective way.

The management of talents which is a very powerful source of performance in companies reflects not only on the organizational but also personal level and it aims to improve performance. Nowadays it's not an easy task to identify, recognize talented professionals, attract them good professionals. In order to understand better the issue studied it is suggested the revision of the literature that embraces the areas where the management of talents operates, as well as its historic context and everything related to coaching.

Caixa Geral de Depósitos has been developing competences among its coworkers in several ways, applying the Internal Recruitment List – BRI – which contains the evaluation, individual interviews and group (Role-Play), so that coworkers may develop and improve their competences.

The aim of this analysis is to study those methods used by managers of CGD in order to stimulate, develop co-workers competences and skills thus using the coaching process, which has been more and more used by companies in order to be successful.

Finally, it is presented a feedback of my training experience as well as the parallel between this one and the literature revision. This study also refers some limitations and makes some suggestions for future situations so that such issue may be more and more carefully studied, developed and improved by companies with the aim of getting better results and being efficiently managed by good professionals.

**Keywords:** Management of Talents; Talent; Human Resources; Caixa Geral de Depósitos; Internal Recruitment List; Coaching

## CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

No âmbito da frequência do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e tendo presente que este culmina com um estágio curricular, foi-me proporcionada a sua efetivação na área de Gestão de Talentos. Tive a oportunidade de realizar o estágio em questão na Caixa Geral de Depósitos, que constitui uma instituição de referência no panorama económico-financeiro Português. O estágio ocorreu entre 1 de Fevereiro de 2013 e 30 de Abril de 2013 e integrei a área de Gestão da Relação (DPE – UPE5 Direção de Pessoal – Unidade de Gestão da Relação), estando sob a orientação da Dr.<sup>a</sup> Maria João Sousa. No respeitante ao orientador académico, estive sob orientação da Professora Dr.<sup>a</sup> Maria João Santos.

Este estágio tem como objetivo o complemento da vertente teórica com a prática, e os objetivos primordiais estão associados à apreensão dos mecanismos de todo o processo da BRI, desde a aquisição das suas competências, à análise do processo de gestão da mesma para funções na área comercial, bem como a participação nas provas de caracterização da BRI. Neste estão patentes as entrevistas de *feedback* e de *coaching*, por forma a que o estagiário, na minha pessoa, se encontrasse no final deste período de aprendizagem autónomo na realização de todas as tarefas que este procedimento aglomera.

A opção pela realização do estágio permitiu-me a possibilidade de poder experimentar na prática do mundo organizacional todas as valências adquiridas ao longo do mestrado, ganhando, assim, uma importante experiência a nível do mercado de trabalho. O balanço final poder-se-á dizer bastante positivo, uma vez que este estágio me proporcionou a grande oportunidade de uma primeira abordagem no mundo do trabalho nesta área, a par de um crescimento pessoal e profissional, que constitui, sem dúvida, uma mais-valia para a minha futura inserção na vida ativa.

Feita a interseção entre os ancores da literatura e os conhecimentos e práticas adquiridas no estágio, inferiu-se que a CGD é uma empresa de referência no tocante à gestão de talentos, nomeadamente no caso dos seus colaboradores-chave, e que a mesma cumpre na íntegra os requisitos das áreas da GT.

O presente relatório é composto por cinco partes, sendo que a primeira faz uma sintética introdução à GT, com breves definições acerca do tema, não abordando ainda uma definição concreta, e a sua abordagem conceptual. A segunda parte diz respeito à revisão da literatura, e abrange toda a parte de pesquisa e teórica do tema. Aqui, irei



abordar as três grandes áreas de atuação da Gestão de Talento: atração, desenvolvimento e retenção dos colaboradores de uma organização, um tema que tem vindo a desenvolver-se bastante na literatura. É importante que os gestores tenham bem presentes estas medidas para que o processo de GT exista, como iremos analisar no decorrer do relatório. Segue-se a descrição da empresa com a explicitação da atividade desenvolvida pela área de Gestão da Relação inserida na Direção de Pessoal. Por fim, a descrição das atividades de estágio, onde se insere toda a explicação sobre o processo da BRI e o processo de acompanhamento dos colaboradores (*Coaching*). Procurou-se também confrontar a literatura com as tarefas realizadas durante o estágio, não deixando de mencionar as possíveis limitações resultantes.

## **1. Enquadramento do Tema**

John Rockefeller afirmou que a boa gestão consiste em demonstrar às pessoas comuns como devem fazer o trabalho de pessoas excecionais (Gomes, J.; Cunha, M.; Rego, A.; Cunha, R.; Cabral-Cardoso, C.; Marques, C. 2008). Para que se possa gerir pessoas, é necessário que se compreendam as suas necessidades, pois elas são o grande fator chave para o sucesso organizacional.

A Gestão de Talentos tem sido uma área emergente desde que a empresa do MCKinsey popularizou a ideia “Guerra por Talentos”, em 1997. Desde então, para este, os dados demográficos em evolução da força de trabalho têm alimentado o fogo com a escassez de competências, tornando-se uma das principais preocupações da empresa (Eddie Blass, 2009).

Contudo, este é um tema muito abrangente e lato, e o seu conceito de talentos ainda não está claro. Um estudo recente concluiu que há “uma preocupante falta de clareza sobre a definição, alcance e objetivos globais de gestão de talentos” (Lewis and Heckman, 2006:139). Este termo é usado de inúmeras formas e, muitas vezes, é um meio para destacar a importância “estratégica” de uma especialidade de RH (recrutamento, seleção, desenvolvimento, etc).

### **1.2. Abordagem Conceptual à Gestão de Talento**

O profissional de RH exerce a cada dia um dos papéis mais estratégicos na organização e uma das suas principais tarefas é identificar, reter e desenvolver os colaboradores de forma a que contribuam de modo significativo para a competitividade e o sucesso da empresa.

Analisando a relação de intercâmbio entre os indivíduos e a organização, como propõe Chiavenato (2004), deve-se levar em conta o modo como os objetivos individuais são satisfeitos e a contrapartida que lhes é exigida. A percepção do relacionamento entre ambas as realidades poderá ser vista como satisfatória para as pessoas que percebem que as suas recompensas excederam as exigências feitas sobre elas.

É importante referir que na literatura de referência - Areiqat, Abdelhadi e Al-Tarawneh, afirmam que os trajetos da GRH e da GT se cruzam, surgindo a segunda como evolução da primeira (2010). Em 1980 e 1990, Bersin (2006) assinala que a GRH estratégica surge como um papel de *business partner* estratégico, que envolve várias áreas, como o recrutamento e seleção, a gestão da remuneração, a formação, salientando ainda que foi em 1990, na era da informação, que nasceu a GT, com um total enfoque para o negócio, utilizada para gerir pessoas nas organizações modernas.

### **1.3. Concepções Teóricas**

Nos últimos 20 anos o mundo dinâmico, mutável e incerto, elevou a gestão de pessoas à função de fator estratégico negocial, de orientação e suporte às práticas de RH, delegadas hoje em dia a todos os gestores de linha, enquanto que as atividades burocráticas foram executadas através de *outsourcing*.

Segundo o CIPD – *Chartered Institute of Personnel and Development* (2011), poder-se-á definir Gestão de Talento (GT), “como um processo sistemático de atração, identificação, desenvolvimento, *engagement* e retenção dos indivíduos que apresentam enorme valor para a organização, isto atendendo ao seu elevado desempenho e potencial e ao facto de ocuparem posições críticas”.

De acordo com Silzer *et al.* (2009), a concepção de potencial ou talento potencial, tal como utilizada por muitas organizações, diz respeito a características, motivação, competências e experiência para o desempenho de diferentes funções numa organização no espaço temporal futuro. Na sua opinião, o potencial está associado às possibilidades futuras que poderão permitir maximizar o sucesso organizacional.

Berger *et al.* (2004:170) designam os colaboradores talentosos como *superkeepers*. Nesta fórmula, identificam colaboradores que demonstrem um desempenho superior e possuam as competências estratégicas adequadas para a valorização da organização. Os colaboradores talentosos funcionam como

colaboradores modelo para os restantes e contribuem de forma decisiva para o sucesso da organização.

Segundo Berger *et al* (2004:171), a organização deve desenvolver mecanismos para reter os colaboradores talentosos e utilizar as suas capacidades para aumentar a *performance* organizacional. Naschberger (2007) acrescenta que o termo gestão de talento se baseia em gestão de competências e de *performance*. Quer isto dizer que as decisões de gestão de recursos humanos assentam em competências, entendidas estas como englobadoras do conhecimento, das capacidades, dos comportamentos e dos traços de personalidade e na forma como as organizações gerem o desempenho individual.

Michaels, Handfield-Jones e Axelrod (2002) definem talento como um “conjunto de habilidades de uma pessoa, os seus dons, habilidades, conhecimento, experiência, inteligência, discernimento, atitude, caráter e impulsos inatos e também inclui a sua capacidade de aprender e desenvolver-se”. Nesta conceção, o talento é algo que simplesmente se reconhece quando se vê. Por outro lado, Jericó (2001) salienta ser “um profissional comprometido que põe e pratica as suas capacidades para obter resultados superiores numa evolvente organizacional determinada”.

Os talentos são indivíduos que fazem a diferença na sua organização, contribuindo para o seu sucesso, não só em termos imediatos mas a longo-prazo. (Collings e Mellahi, 2009).

Pode-se afirmar que os colaboradores com melhores competências são os grandes potenciais da organização, depositários de conhecimento e experiências, e auxiliam a sua organização a alcançar os seus propósitos e objetivos. Isto porque, hoje em dia, em muitas organizações, a GT é considerada um dos objetivos estratégicos mais importantes, dado que permite manter as vantagens competitivas. Isto exige que seja realizada uma abordagem para o sucesso, a eficiência e a consistência da organização, sendo a atração e a retenção de talentos um dos principais instrumentos do sucesso.

Assim, a GT passaria a ser responsável por: desenvolver gestores e líderes que reforcem uma cultura de excelência; avaliar as pessoas de forma consistente e objetiva inserindo essa avaliação no sistema de recompensas; identificar os colaboradores com elevado desempenho e potencial, definindo planos de sucessão para as posições críticas; promover os melhores de acordo com as necessidades presentes e/ou futuras da organização; e, por fim, identificar *gaps* de competências e colmatá-los com planos de formação e desenvolvimento (Bersin, 2006).

## CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA

### 1. Gestão de Talento

Para Michaels, está claro que “contratar pessoas mais capazes não é a única medida que as empresas devem tomar [...] elas também devem fixar objetivos representativos e definir as estratégias e iniciativas de desempenho corretas. Elas devem energizar e alinhar o seu pessoal de modo que ele apresente o melhor resultado. Líderes talentosos, porém, são necessários para estimular esses outros fatores que servem para dinamizar o desempenho” (Michaels *et al.*, 2002:32).

Os principais componentes de um processo de gestão de talentos altamente eficazes incluem:

- Uma compreensão clara das estratégias de negócios atuais e futuros da organização.
- Conexão de metas individuais e de equipa para os objetivos da empresa e proporcionando expectativas claras e *feedback* para gerenciar o desempenho.
- Desenvolvimento de talentos para melhorar o desempenho em cargos atuais, bem como prontidão para a transição para o próximo nível.
- Impacto nos negócios e medição da eficácia da força de trabalho durante e depois da implementação.

A gestão eficaz de talentos requer não apenas o desenvolvimento de pessoas para as suas atuais funções, mas também deixá-los capazes para a sua próxima transição.

É de realçar a importância das pessoas como agentes no processo de mudança estratégica por meio da sua energia emocional e intelectual. Assim, a principal tarefa do modelo competitivo de gestão de pessoas passa pela mobilização dessas energias, ou seja, desenvolver e estimular as competências humanas consideradas imprescindíveis para que as competências organizacionais da empresa se viabilizem (Fischer, 2002).

#### 1.1. Áreas de Atuação da Gestão de Talento

As grandes linhas de ação na GT passam por Atrair, Reter e Desenvolver o Talento.

1 – A Atração - Destaca-se, antes de mais, pela necessidade de construir uma marca de atratividade *top of mind*, em que indivíduos e organização partilhem valores, interesses

e expectativas (Areiqat *et al.*, 2010). A atração de um novo talento tem normalmente duas razões:

a) Uma de reação à necessidade de preenchimento de uma vaga ou de uma exigência específica, a que o contexto de negócio obriga. Neste caso, a atração do talento é reativa e tende a trazer custos adicionais.

b) Uma antecipação previsional de um contexto de negócio que faz com que, proativamente, se recrutem do exterior potenciais ou atuais talentos ou se concretizem planos de desenvolvimento internos para talentos potenciais. Neste caso, a atração do talento foi proativa.

Temos então duas formas de atrair o talento: o recurso ao talento interno e o externo. O interno pressupõe a criação de uma incubadora de talentos já existentes na organização e uma gestão muito específica de otimização de potencial dos colaboradores. Este processo é também entendido pelos colaboradores como um meio de desenvolvimento crucial para a sua retenção.

Por sua vez, o externo efetua a atração de talento no exterior, devendo a mesma estar assente numa estratégia proativa de análise permanente de encaixe de potenciais candidatos, nos concorrentes para potenciais lugares-chave atuais, ou potenciais dentro de uma análise prospetiva de negócio.

Talento atrai talento. Assim, a política de GT da empresa e o seu sucesso estarão sempre presentes na decisão de um colaborador a atrair. Uma boa política de atração de talentos pressupõe que a mesma esteja sustentada numa estratégia de seleção de talentos proativa, a qual aposta no desenvolvimento de potenciais talentosos internos e está sempre a auscultar o talento externo em diversos setores do negócio.

#### Mecanismos que potenciam a atração de talento:

- Sistemas de incentivos

Um sistema de incentivos pode ser definido como “o sistema de regras formais e informais que determinam como a criação ou destruição de riqueza por uma organização é dividida entre os membros organizacionais e que, por sua vez, afeta a quantidade de riqueza que é criada ou destruída pela organização” (Gomes *et al.* 2008). Estruturados na lição de Gomes *et al* podemos então destacar três tipos de incentivos:

- a) Individual – Bónus de produção, em que o colaborador ganha um determinado montante por cada unidade produzida; beneficia de uma taxa

diferencial, em que os ganhos crescem à medida que aumenta o número de unidades produzidas, sendo estas duas aplicadas na vertente industrial; por fim, as comissões de venda, aplicadas na função comercial.

- b) Equipa – Se a produção estiver alocada não individualmente, mas à equipa como um todo, é mais congruente que os bónus ou as comissões sejam atribuídos à equipa.
- c) Organizacional – Dentro dos vários sistemas para o desempenho organizacional, destaca-se o sistema de participação nos lucros.

Assim, poder-se-á dizer que a pretensão das pessoas é aumentar as suas conquistas financeiras, e a satisfação de tal premissa motivará os colaboradores mais talentosos, maximizando a sua rentabilidade, alavancando o seu potencial e, consequentemente, o lucro da empresa.

2 – O Desenvolvimento - Uma das melhores formas de garantir a retenção de um talento é a aposta no seu desenvolvimento.

Esta área está articulada com as iniciativas de aprendizagem e formação, e com as diferentes etapas de carreira, podendo ir desde uma simples formação em sala de aula, até ao *coaching* e à mobilidade (Areiqat *et al.*, 2010).

As práticas integrantes de um plano de desenvolvimento e aprendizagem (Thorne, 2011) destacam o *coaching* e os sistemas de *feedback* a 360º, medidas essas que trazem benefícios ao nível da produtividade, *networking*, maximização de potencial, suporte à sucessão, identificação de líderes e encorajamento da criatividade e inovação.

Para se desenvolver talento é necessário que este “procedimento” seja parte integrante da organização. As experiências desafiantes, as orientações, o *feedback* e o aconselhamento são parte integrante das boas práticas gestionárias no desenvolvimento de um talento. Para que se proceda a um bom desenvolvimento é necessário ter em atenção os seguintes aspetos:

- a) **Observar as pessoas na sua individualidade:** Deverá ser feita uma análise intrínseca do colaborador, identificando os pontos em que este poderá melhorar as suas atuações e se o mesmo conseguiu assimilar as informações que lhe foram transmitidas para o desenvolvimento das atividades que lhe são propostas.

- b) **Traçar o plano de ação:** Deve ser devidamente elaborado um plano de ação com objetivos e metas a atingir com a participação ativa do colaborador, de modo a que este se sinta integrado e útil para a organização e, simultaneamente, se crie um clima de cumplicidade e interação.
- c) **Efetividade das ações de desenvolvimento:** Avaliação dos resultados obtidos, identificando a introdução de ações de melhoria através do plano de ação traçado. Não se deve descuidar que a delineação das ações deve ter sempre em conta o perfil comportamental de cada colaborador.

Para se manterem na Empresa, os talentos reclamam o envolvimento de chefias com talento, que lhes proporcionam esse desenvolvimento com políticas de *mentoring* definidas, para que preferencialmente todos possam ser alvo de *coaching*.

O *mentoring* e o *coaching* são, atualmente, duas vias fundamentais para proporcionar ao talento um processo de desenvolvimento permanente.

3 – A Retenção - Todos sabemos que reter talentos é um dos aspetos mais importantes do sucesso de uma organização e que, ao conseguir retê-los, se torna uma vitória. Assim, poder-se-á entender por retenção de talentos a utilização de políticas e estratégias que favoreçam uma permanência do profissional na organização. Tal implica que esta não se pode limitar ao desenvolvimento e precisa de criar situações que possibilitem um ambiente de aprendizagem inserido na cultura corporativa e outras práticas focadas no conhecimento. Neste contexto, a tecnologia tornou-se uma forte aliada na busca do autodesenvolvimento, tanto por via da realização de cursos, como por intermédio do compartilhamento do conhecimento.

Frank *et al* (2004) têm defendido uma estratégia inovadora, direcionada para a formação da liderança e da equipa para a retenção de talentos com o objetivo de tentar manter os colaboradores no seu posto de trabalho com produções elevadas. Para tal, todos os colaboradores da organização têm que estar sensibilizados para o processo de retenção, incentivando os colegas à sua permanência na organização, favorecendo a construção de um clima de confiança e de alto desempenho.

Câmara, P., Guerra, P., e Rodrigues, J. (2007) defendem que há vários fatores que podem influenciar a retenção de um talento, designadamente: espaço para desenvolvimento permanente, sistemas de recompensas adequados, níveis motivacionais elevados alicerçados num forte compromisso, e uma estrutura que lhe

permita um papel adequado ao seu nível de desempenho. Isto permite-nos constatar que a retenção dos colaboradores é influenciada pelos referidos fatores que a organização oferece com a consonância destes e com os objetivos pessoais de cada um.

O respeito pelas pessoas, a autoconfiança, a confiança mútua, o reconhecimento, o sentido de realização pessoal, contribuem sem dúvida para um sentimento de pertença à organização.

As empresas podem, ainda, adotar políticas e mecanismos tendentes a mitigar as perdas e o risco de “perda” de talentos. É importante que haja monitorização constante, e esse *feedback* é determinante para que se reconheça os comportamentos dos funcionários e se apoie o profissional quando os erros acontecem. Este processo visa encontrar a causa do erro e estruturar o plano de ação, com o objetivo que não se repita o mesmo erro com aquela pessoa e que outros não o venham a cometer.

A retenção de funcionários (talentos) é uma forma de reduzir a rotatividade na empresa, dado que esta pode refletir a incapacidade da organização para manter os melhores talentos e gera custos elevados com novos processos de recrutamento, seleção e socialização (Gomes *et al.* 2008). O sucesso da retenção passa pelo bom desempenho da liderança. A rapidez e a criatividade são também importantes pontos para o sucesso do programa. Como dizem os especialistas: “atrair e captar talentos é um misto de arte e ciência”.

## **1.2. Gestão Estratégica de Talento**

A Gestão de Talento é um conjunto integrado de processos, programas e iniciativas, que visam dar resposta aos novos desafios com que as empresas se deparam no âmbito da gestão de pessoas (Klim Consulting, 2008).

Na era atual e de acordo com uma economia de mercado cada vez mais competitiva e globalizante, torna-se inequívoco um grau de exigência para as organizações, na utilização de novos modelos de gestão, para dar resposta a todas as perguntas, pelo que os profissionais de RH devem cada vez mais ser portadores de saberes, capacidades e competências adequados à nova realidade e não meros cumpridores de tarefas específicas a eles destinadas, anteriormente à Era do Conhecimento.

Assim, quando se identifica um talento, reconhece-se mais do que apenas a capacidade para adquirir novas competências, tais como atitudes, conhecimentos ou habilidades. Neste sentido, o desenvolvimento de um talento só faz sentido através da



existência de uma tríade que integre competências, motivação para o seu desenvolvimento e uma visão estratégica para a orientação.

Alguns estratégicos estudiosos adotam um enfoque *bottom-up* no seu desenvolvimento teórico, enfatizando a ideia de que os funcionários podem contribuir para o objetivo estratégico da empresa, simplesmente por causa do seu valor e singularidade (Becker e Huselid, 2006). Por outro lado, defendem um enfoque *top-down*, quando argumentam que os funcionários são capazes de contribuir para os objetivos estratégicos de uma empresa, que têm valor estratégico e que “nem todos os processos estratégicos serão altamente dependentes do capital humano”.

Enquanto o capital humano estratégico das organizações é englobado nos funcionários da organização, são os sistemas organizacionais e processos que criam e gerenciam este capital estratégico e asseguram que a sua contribuição é maximizada. Obviamente, que o objetivo de investir num sistema de Gestão Estratégico cria um impacto positivo no indivíduo crítico ou no nível de resultados organizacionais. Daí que a abordagem efetuada reconheça o papel fundamental dos funcionários com resultados de nível no sistema estratégico de GT e a importância de garantir o seu empenho e motivação para a organização, como variáveis mediadoras entre o sistema de Gestão de Talentos Estratégico e os resultados organizacionais.

Uma empresa que pretende conquistar novos mercados tenta adquirir talentos, atraindo-os para as suas próprias organizações. Para que se possa colocar funcionários talentosos adequados no lugar apropriado, a organização deve selecioná-los no interior da organização ou contratá-los do lado de fora.

Existem ainda duas questões colaterais importantes, como a premência de uma comunicação aberta, honesta e contínua ao longo de todo o processo e, bem assim, o assegurar o desenvolvimento e a motivação dos “não talentos”, porquanto podem ter um bom desempenho, mas nem por isso um elevado potencial de progressão, não deixando por isso de ser fundamentais para a organização (Smilansky, 2006).

Por fim, podemos referir que as organizações devem alinhar as suas estratégias de RH com a política de crescimento da empresa num ambiente mais amplo. O sistema de Gestão Estratégico de Gestão de Talentos vai identificar os funcionários de alto potencial e elevado desempenho profissional, e colocá-los em posições centrais, apoiando-os com uma arquitetura de RH diferenciada, adequada às políticas estratégicas da empresa.

### 1.3. Processos de Gestão de Talentos

O processo de GT é descrito em três fases principais – definição de talento, desenvolvimento de talentos, e sistemas e estruturas. Mas os escritores estão conscientes de uma série de perspectivas diferentes a partir da qual a gestão de talentos pode ser vista como um bem – incluindo estratégia organizacional, cultura, competição para os funcionários, planeamento de RH e gestão da mudança (Eddie Blass, 2009).

Contudo, é importante referir a existência de duas visões diferenciadas de gestão de talentos. Em primeiro lugar, temos a gestão estratégica de talentos, que é a chave para o sucesso na nova economia de talento. Esta é definida como “o conjunto de atividades e processos que envolvem a identificação sistemática de posições-chave, que diferencialmente contribuem para a vantagem competitiva sustentável da organização, para o desenvolvimento de uma associação de talentos de elevado potencial e encarregados de alto desempenho para preencher essas funções, bem como o envolvimento de uma arquitetura diferenciada de RH para facilitar o preenchimento destes cargos com operadores competentes e garantir o seu compromisso contínuo para a organização” (Michaels *et al.*, 2001).

Michaels (2001) também mencionou que a pesquisa mostrou que as empresas de alta *performance* consideram a GT da organização como uma das três maiores prioridades. Elas utilizam práticas estratégicas de GT e têm líderes que creem na importância do talento como uma fundação.

Em segundo lugar, a gestão integrada de talento consiste em planear e desenvolver talentos de acordo com a necessidade da organização. Este método começa com o recrutamento e deve ser coordenado com a gestão estratégica de talentos. Contudo, os talentos também podem deixar a organização por motivo de doença, desmotivação, e podem influenciar os outros a comportar-se de maneira desfavorável para a empresa (Waheed & Zaim, 2012). Por tal facto, nos dias que correm, atrair, avaliar, desenvolver e reter pessoas talentosas torna-se ainda mais importante na economia do conhecimento volátil. Este fenómeno obriga que cada organização deve elaborar um plano contínuo de investimento para a sua gestão de RH.

## 2. Coaching

Uma vez que a forma mais eficaz para a retenção do talento é atentar no seu desenvolvimento, torna-se necessário que este seja e se sinta uma peça integrante da organização. O *mentoring* e o *coaching* são duas vias fundamentais para proporcionar o

desenvolvimento do talento e, neste campo, a orientação e o aconselhamento constituem os meios mais importantes para alcançar esses objetivos.

Ao longo dos anos, o estudo do *coaching* tem vindo a assumir uma importância cada vez maior no âmbito da gestão em organizações. Este tema começou a ser discutido em 2000 e ganhou força no meio empresarial a partir de 2003. Cada vez mais as organizações possuem um nível muito exigente que requer uma qualidade de atuação dos seus líderes e colaboradores num mercado globalizado. Estamos num domínio em que os benefícios superam em muito os custos que lhes estão associados. Sabemos que cada organização é única, e esta singularidade estende-se a cada colaborador; logo, é neste sentido que o *coaching* pode desempenhar um papel bastante importante. Na verdade, este processo traz benefícios no que concerne ao desenvolvimento pessoal do executivo que recebe o processo e tem em conta as especificidades dos colaboradores e, por isso, vai dotar as competências necessárias ao seu bom desempenho e contribuindo para o sucesso da organização

O *coaching* surge na atualidade para promover o desenvolvimento e uma adaptação saudável do indivíduo consigo mesmo, com a sua equipa e com a sua empresa. Este não tem que se basear em conselhos ou orientações de um outro indivíduo, que pode ter vivenciado situações diferenciadas das suas, mas integrou-se na política da empresa. Desta forma, poder-se-á dizer que o *coaching* ajuda, conduz, guia o indivíduo a encontrar por si próprio respostas adequadas ao contexto em que se encontra inserido, e estimula um investimento adicional de modo a promover a sua satisfação pessoal.

Tomás (2005), ensina que o *coaching* “é um processo de acompanhamento individual, destinado a promover o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores. Este deve ser visto como uma peça fundamental, num sistema de aprendizagem contínuo, no desenvolvimento das capacidades pessoais e profissionais do capital humano”.

Na formulação de Alves (2008), o termo *coaching* “refere-se ao ato de treinar alguém, sendo o processo através do qual o *coach* e o colaborador (*coachee*), formam uma parceria de forma a identificar e alcançar as metas deste, quanto ao seu desenvolvimento individual e profissional”.

O *coaching* não é nem uma aprendizagem de uma técnica, nem um conselho sobre o saber fazer, mas sim um meio de descobrir e de experimentar os aspetos inutilizados do seu próprio potencial. De facto, ele não visa tanto a resolução de

problemas, mas antes facilita o desenvolvimento numa perspetiva de produção (Barosa-Pereira, 2007).

Existem diferentes tipos de *coaching* que podem ser utilizados, mas cabe ao profissional identificar o tipo de intervenção mais adequada e, em função disso, programar a intervenção desejada.

Assim, num processo de *coaching*, é indispensável que haja pelo menos um *coach* (profissional) e um *coachee* (aprendizado). Contudo, quando aplicado num contexto profissional, entra em ação um terceiro interveniente: a própria organização. Esta pode assumir-se como financiadora e/ou solicitadora, ou pode ser simplesmente, como refere Vergne-Cordiner, o “pano de fundo” da intervenção. Alves (2008) preconiza que o *coach* “tem o dever de avaliar as forças e fraquezas do seu cliente face aos objetivos traçados e ao meio envolvente, delineando um plano que permita alcançá-los. Para que o processo de *coaching* tenha sucesso, é imperativo que exista uma relação de confiança entre os intervenientes, caso contrário não resultará”.

O *coach* vai intervir acompanhando o *coachee* em todo o processo de reflexão interior de mudança de comportamento ou de tomada de decisão, motivando-o e encorajando-o a alcançar os seus objetivos, ao mesmo tempo que vai desenvolvendo as suas competências. Relativamente ao *coachee*, Hernandez (2008) afirma que “existem qualidades que o *coachee* deve apresentar para que um processo de *coaching* tenha sucesso, sendo a humildade, capacidade de trabalho, sinceridade e motivação”. Assim, o *coachee* vai ser o próprio responsável pelo seu desempenho, e isso exige a existência de uma relação de honestidade com o seu *coach*. O *coach* irá transmitir as suas dificuldades, bem como os seus anseios e medos para que o *coachee* o possa ajudar. Em contrapartida, o *coachee* terá a missão de se esforçar na sua aprendizagem no sentido de adquirir as competências necessárias face à concretização dos objetivos que estão delineados.

A formalização de um processo de *coaching* baseia-se em seis fases, de acordo com Barosa-Pereira (2007):

1 – Entrevista Preliminar, que se refere essencialmente ao primeiro contato. É aqui que se esclarecem as dúvidas do colaborador e é neste momento que o *coach* efetua uma primeira avaliação acerca deste. Se ambos estiverem de acordo, são estabelecidas as cláusulas para a elaboração do contrato de *coaching*, o qual culminará com a assinatura do mesmo.

2 – Exploração/Diagnóstico, é a fase correspondente à primeira sessão de *coaching*, em que o *coach* e o *coachee* interagem sozinhos. Neste momento, pretende-se:

- Identificar e utilizar as qualidades e talentos do *coachee*;
- Caracterizar a direção de uma ação voltada para o terreno;
- Reconhecer o projeto de vida do *coachee*;
- Decidir o que terá que ser acrescentado e removido para o caminho do progresso;
- Definir onde o *coachee* poderá obter suporte (emocional, financeiro, físico);
- Determinar os objetivos e o foco primário do *coaching*;
- Precisar as responsabilidades do *coach* e do *coachee*.

É nesta fase que o *coach* se certifica que a intervenção de *coaching* não foi imposta pela organização, mas antes entendida pelo *coachee*. No entanto, se se verificar que o *coaching* é uma imposição, será necessário conduzir o *coachee* a um processo de autoanálise e, se mesmo assim não se conseguir que o indivíduo se mostre preparado, não disponível, ou que não necessita de uma intervenção de *coaching*, o processo terminará nesta fase, uma vez que a confiança entre *coach* e *coachee* e a aceitação mútua são condições imprescindíveis à excelência do processo.

3 – Plano de ação, visando realçar e efetuar um registo das metas tangíveis, da definição dos objetivos mensuráveis, da planificação das etapas do processo, da identificação dos comportamentos suscetíveis de alteração e do compromisso para a ação.

4 – Consolidação, é a fase em que verdadeiramente vai ocorrer a operacionalização do plano de ação através da prática de exercícios, da simulação e prática/treino, obtenção de retorno no decurso de um processo de mudança/reflexão e utilização de metodologia específica e especializada.

5 – Finalização do processo, que tem como principal objetivo a transferência e a autonomização do *coachee*, pois, futuramente, ele deverá ter a capacidade de se defrontar e responsabilizar com a operacionalização das ações planificadas para o processo de *coaching*. Deverá ser efetuada nesta fase a avaliação global do processo.

6 – Follow-up, poderá surgir em alguns casos como fase complementar e ocorre normalmente seis meses após a última sessão. Visa a obtenção de uma informação sobre

a situação atual do *coachee* através de entrevistas, bem como aprimorar uma avaliação mais aprofundada do processo, de modo a avaliar se existiu retorno sobre o investimento.

No entanto, o *coaching* não pode ser visto como uma prática isolada. Antes deve ser encarado como uma forma de colmatar as carências sentidas na utilização de outras práticas consideradas complementares, da família dos serviços e do aconselhamento. De acordo com as características inovadoras das organizações atuais, há necessidade de integrar práticas modernas que assentem nos novos modelos de organizações, dotadas de indivíduos com capacidades e competências adquiridas ao longo das experiências vividas, no decorrer das constantes mutações na vida da grande generalidade das instituições nos últimos anos, alterando os conteúdos dos serviços prestados, pelas empresas de consultoria.

## **CAPÍTULO III – GESTÃO DE TALENTO NA CGD**

### **1. Caraterização da Empresa**

#### **1.1. O grupo CGD**

A Caixa Geral de Depósitos é a maior empresa nacional, que opera no mercado financeiro português e detém uma quota de mercado de 32,2% (Relatório de Atividade da CGD, 2014). Foi fundada em 1876 e constituída com o objetivo de fazer face a uma grave crise financeira que ocorria na altura, de estimular o crescimento da poupança como meio de criar capital, e ainda apoiar instituições de natureza social.

Segundo o relatório de sustentabilidade 2013, a rede Comercial do Grupo CGD abrangia 1277 agências, das quais 805 localizadas em Portugal e 472 no estrangeiro. A rede de agências da CGD em Portugal registou uma redução de 43 unidades nesse ano e passa a contar com 737 agências com atendimento presencial, 38 agências automáticas e 29 gabinetes de empresa(s) (Relatório de Sustentabilidade CGD, 2013).

A rede no exterior registou um aumento de 9 unidades, destacando-se como novos investimentos em mercados diferenciados o Banco Comercial e de Investimentos em Moçambique, Banco Caixa Geral Totta de Angola e o Banco Nacional Ultramarino em Macau, que continuam a expandir-se com um aumento de 4 unidades respetivamente.

## **1.2. Estratégia de Gestão de Recursos Humanos na CGD**

A GRH na CGD tem como missão primordial a constituição de uma equipa forte e motivada que assegure não só os princípios identificados no ponto anterior – a não-discriminação e igualdade de tratamento e oportunidades – mas também o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos colaboradores, o seu desenvolvimento profissional e o bem-estar ao nível da saúde e segurança laboral.

A gestão do capital humano tem sempre presente o apoio direto ao negócio e à atividade comercial, o desenvolvimento das competências e potencial dos colaboradores, o reconhecimento do mérito e a promoção do bem-estar geral.

Segundo o relatório e contas 2013, a estratégia associada aos RH da CGD pautou-se pela prossecução do programa de Racionalização Orgânico-Funcional/Modelo Funcionamento Corporativo, que tinha como metas potenciar sinergias entre as diversas unidades e a sede e o desenvolvimento da cultura de grupo.

A par do modelo de gestão cooperativa, a CGD tem vindo a readaptar a sua atuação de coordenação e gestão global dos recursos humanos e mantém como linhas estratégicas o apoio prestado às áreas de negócio e restantes unidades, o reconhecimento do mérito, a gestão do potencial, o desenvolvimento de competências e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos seus colaboradores.

### **Elementos que caracterizam a Estratégia de GRH da CGD**

#### **a) Redução do número de trabalhadores de forma a se ajustar à necessidade do mercado**

No final do mesmo ano, a CGD contava com 9892 colaboradores, menos 5% em relação a 2012. Esta diminuição resulta do atual contexto económico-financeiro e das mudanças de paradigma de negócio que conduziram ao reajustamento do quadro de pessoal.

Assim, atendendo ao atual contexto económico-financeiro e às mutações de paradigma de negócio, a CGD deu continuidade ao reajustamento do quadro de pessoal, com uma redução de 500 colaboradores. Em 31 de dezembro de 2013 pertenciam ao quadro global da CGD 9892 empregados, 8971 dos quais afetos à atividade bancária doméstica.

#### **b) Contatos de duração permanente**

A CGD tem 99% dos seus colaboradores a tempo inteiro e 1% a tempo parcial.

c) Predomínio por trabalho a tempo pessoal

Nos bancos afiliados internacionais no âmbito deste relatório, 100% dos colaboradores do BCA e BCG Brasil e 99% dos colaboradores do BI desempenham as suas funções a tempo inteiro.

d) Promoção de um ambiente saudável

O compromisso da Caixa para com os seus colaboradores passa, assim, por promover um ambiente de trabalho saudável, a comunicação entre todos, a aprendizagem ao longo da vida e a inclusão e a igualdade de oportunidades, o que se traduz, naturalmente, não apenas em produtividade, mas também em motivação e satisfação dos colaboradores e das suas famílias.

e) Diversidade e Igualdade de Oportunidades

No decorrer da sua atividade, a CGD pauta a sua atuação pela igualdade de oportunidades e pelo respeito integral pelos direitos humanos, refletindo estes princípios na gestão do seu ativo humano.

f) Promoção de estabilidade interna da empresa

A CGD defende a estabilidade interna da empresa que está refletida no tipo de contrato que estabelece com os seus colaboradores:

- Na “CGD, SA” 65% dos colaboradores possuem contrato individual de trabalho, 33% contrato de provimento e 2% contrato a termo certo.
- No BCA, 92% dos colaboradores possuem contrato individual de trabalho e 8% contrato a termo certo.
- No BI, 63% dos colaboradores possuem contrato sem termo e 37% contrato a termo certo.
- No BCG Brasil, 100% dos colaboradores possuem contrato individual de trabalho.

g) A estratégia de atuação

A estratégia de atuação da Caixa tem sido a eficácia e a inovação ao serviço das famílias e das empresas como parceiro de crescimento e de desenvolvimento sustentado. Segundo os princípios que regem a CGD, esta sustenta o acautelamento dos interesses gerais no presente, incluindo o das gerações futuras, defendendo princípios essenciais



como o respeito pelos direitos humanos, a preservação ambiental e o progresso social da comunidade em que se insere (Relatório de Sustentabilidade e Contas da CGD).

### **1.3 Caracterização dos Recursos Humanos – Gestores da Relação**

A gestão de recursos humanos assumiu-se como uma vertente estratégica da gestão da empresa, não só assegurando as tarefas de suporte ao seu normal funcionamento no que diz respeito ao pessoal, mas desenvolvendo igualmente alguns projetos específicos num quadro de alinhamento com os objetivos de negócio.

A Direção de Pessoal (DPE) é um órgão do primeiro nível da estrutura orgânica da CGD, que está sediado em Lisboa, e é orientado para a gestão dos Recursos Humanos da CGD nas várias áreas que integram a função pessoal, designadamente as de recrutamento, gestão do efetivo, formação, avaliação, desenvolvimento de carreira, remuneração, relações de trabalho, medicina ocupacional, apoio social e previdência dos empregados. Assume-se como promotor dos valores e cultura da empresa.

Algumas das suas principais finalidades são:

- ✓ Assessorar a Administração na definição das estratégias e políticas de gestão de pessoal, assegurando a sua implementação, execução e controlo;
- ✓ Realizar estudos e elaborar projetos conducentes à melhoria dos níveis de motivação e produtividade, assim como ao bem-estar social do conjunto dos empregados e reformados;
- ✓ Coordenar a gestão global dos RH, tendo em vista a otimização do efetivo, identificando competências e desenvolvendo o potencial dos empregados em função das necessidades imediatas e previsionais;
- ✓ Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional, no quadro estratégico superiormente definido, em articulação com os demais OE, elaborando o Plano Anual de Formação e respetivo orçamento, concebendo e implementando soluções formativas, bem como a avaliação dos resultados dessa formação;

No âmbito da motivação e desenvolvimento de carreiras, através da criação da figura de gestor da relação, a CGD tem implementado um modelo de relacionamento e proximidade da direção de pessoal com os seus colaboradores e respetivos órgãos de estrutura que integram. De alguma forma, poder-se-á dizer que a CGD tem vindo a ir ao encontro dos requisitos exigidos pela GT, no cumprimento das suas áreas de atuação.

Enquanto figura de proximidade no relacionamento com os colaboradores relativamente ao apoio no desenvolvimento de carreira e motivação, os gestores de relação fornecem apoio técnico a todos os departamentos relativamente a questões de GRH. Cada gestor visa orientar e motivar os colaboradores para os objetivos da organização, através do *feedback* sobre o seu desempenho da organização, através do *feedback* sobre o seu desempenho e do aconselhamento (*coaching*) proporcionado pela chefia, para melhorar os seus objetivos individuais com os da unidade e da organização. Este desempenho só é eficaz se tornarem claras as responsabilidades de cada um, e se se capacitarem as competências necessárias através de acompanhamento e de formação adequados e, finalmente, se se obtiver o compromisso de todas as pessoas quanto aos resultados da caixa.

A Unidade de Gestão da Relação (UPE-5), presta apoio técnico permanente a todos os demais OE no âmbito das questões genéricas de gestão de recursos humanos, numa ótica de prestação de serviços a clientes internos; promove no terreno as orientações da direção em matéria de gestão dos recursos humanos, e controla a sua prática descentralizada, impulsionando ainda, em articulação com a Unidade de Recrutamento e Gestão de Competências (UPE-4), ações conducentes à identificação e recrutamento dos recursos internos considerados necessários e adequados ao funcionamento dos diferentes OE, com a participação destes, e tendo em conta as exigências das funções e os perfis individuais. Para além disso, promove também ações que conduzem à avaliação regular dos empregados; ações de acompanhamento e aconselhamento que apoiam o desenvolvimento de carreiras, tendo em conta as oportunidades e exigências das funções, bem como as competências, perfis e potencial dos empregados; gere a mobilidade interna, conciliando os interesses dos OE em causa com as expectativas dos empregados envolvidos; promove ações que conduzam a uma correta aplicação da política remuneratória da CGD, assegurando a adequada articulação entre a avaliação dos empregados e os mecanismos de recompensa e incentivo definidos; e, por fim, presta a informação necessária à manutenção do *helpdesk* da direção em matérias da sua área de atuação (ver organigrama no anexo 1).

## **2. Bolsa de Recrutamento Interno (BRI)**

A Caixa Geral de Depósitos é uma instituição que investe no desenvolvimento e evolução profissional dos seus empregados, recorrendo à imagem que “As pessoas são o nosso maior valor...”. Ao procurar uma permanente adequação dos quadros de pessoal

às efetivas necessidades da CGD, a DPE tem vindo a desenvolver mecanismos que permitam gerir a mobilidade interna dos colaboradores.

A Bolsa de Recrutamento Interno (BRI) foi criada com o objetivo de identificar e acompanhar o potencial de desenvolvimento de cada empregado, construindo um instrumento essencialmente para a gestão de RH e integrando-se no âmbito da gestão de talentos. Esta deve ser atualizada com uma periodicidade semestral, de forma a responder às necessidades de nomeações previstas, para as funções de gestor de clientes, subgerente e gerente decorrentes de abertura de agências, novos encarteiramentos e substituição de saídas. Constitui-se como uma ferramenta de suporte à gestão previsional de carreiras na área comercial e, do ponto de vista formativo, caracteriza-se como um repositório dinâmico de conhecimento que beneficia a criatividade, a inovação e a aprendizagem contínua dos elementos.

Para que isto possa ocorrer da forma mais correta, o processo associado à Bolsa de Recrutamento Interno (BRI), engloba cinco fases:

1. Numa primeira fase, foi apresentada a definição dada pela DPE dos critérios mínimos de acesso à BRI em termos de idade, formação académica e avaliação de desempenho;
2. Seguiu-se a análise pelas DP'S do universo identificado pela DPE e identificação dos colaboradores a caracterizar, com indicação da respetiva prioridade;
3. Na terceira fase, a DPE analisou as respostas obtidas e a definição do universo a caracterizar;
4. De seguida, procedeu-se à realização de provas de avaliação de potencial;
5. Por fim, culminou-se com a realização de entrevistas pela DPE, com o envolvimento da respetiva direção e a sua integração na BRI, bem como a definição de planos de desenvolvimento.

### Planos de Desenvolvimento

A BRI assenta ainda em três pilares fundamentais:

1. Identificar os empregados que no seu plano de carreira reúnam as condições para o exercício de funções diferenciadas na área comercial (gerente, subgerente e gestor de cliente). Este processo permite definir o universo a envolver na etapa seguinte, tendo como base as necessidades de nomeação previstas, decorrentes

da aposentação, previsão da abertura de novas agências e previsão de novos encarteiramentos (Caixa Azul e Caixa Empresas).

Nesta fase, a DPE, em conjunto com cada direção comercial, identifica os empregados reconhecidos com potencial para o exercício da função.

2. Caraterizar o potencial de desenvolvimento de cada empregado com base em critérios de objetividade e transparência, que permitam sustentar a integração na BRI. Esta etapa vai englobar a realização de provas *online* (onde os empregados têm acesso a uma plataforma *online* para a realização de provas ao nível de personalidade, interesses e aptidões específicas do empregado), provas presenciais (aplicação de um conjunto de técnicas presenciais de caraterização de potencial) e entrevista final (entrevista individual com a DPE e a respetiva direção comercial).
3. Capacitar os empregados com iniciativas de formação e acompanhamento, bem como dar-lhes planos individuais de melhoria de modo a desenvolverem as competências-chave ao desempenho da função.

A BRI permite projetar as carreiras profissionais dos empregados da CGD e sustentar o futuro da instituição de uma gestão criteriosa dos seus talentos.

## **CAPÍTULO IV – DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DE ESTÁGIO NA CAIXA GERAL DE DEPÓSITOS**

### **1. Descrição das Atividades de Estágio**

O estágio que desenvolvi encontra-se inserido na área de Gestão da Relação, no Departamento de Direção de Pessoal.

Descrevendo então mais pormenorizadamente as tarefas desenvolvidas ao longo do estágio, cada gestor da relação acompanha um conjunto de colaboradores da CGD de diferentes regiões, os quais necessitam estar em contato com estes para que possam conhecer toda a sua situação profissional na Caixa, acompanhando todo o seu processo. Analisei as regiões que cada gestor acompanhava e qual o tratamento que era dado a toda a informação recolhida, tendo para isso acesso à base de dados, por forma a facilitar a interiorização dessa informação e, assim, ter uma perceção mais real do

funcionamento de todo este processo. Esta foi-me bastante útil, visto que foi a ferramenta mais utilizada durante todo o período de estágio, pois era também minha função a introdução dos dados referentes aos novos colaboradores, bem como a sua atualização, tendo ainda acesso ao endereço de correio eletrónico que me foi atribuído.

Frequentei uma formação pelo período de quatro horas acerca de todo o processo da BRI e do modo como se desenvolviam as diferentes etapas, uma vez que teria posteriormente que as colocar em prática. Para um completo conhecimento do processo, houve necessidade de efetuar leituras de documentação de suporte (manuais de estrutura orgânica, diretório de competências, acordo de empresa, normas e procedimentos internos), onde constava toda a informação necessária para a realização do estágio.

Assim, para que as competências dos colaboradores possam ser desenvolvidas de alguma forma, foi também realizada a inventariação de atividades e iniciativas a integrar os planos de desenvolvimento pessoal (elaboração de um catálogo) de modo a que cada colaborador pudesse desenvolver cada uma dessas competências de acordo com o catálogo elaborado.

Esta inventariação pressupõe a:

- Articulação com os gestores da relação e com a área de recrutamento, onde estivessem discriminadas as respetivas soluções;
- A Aplicação da abordagem SMART, (*specific, measurable, achievable, relevant, time bounded*), para cada competência.

Desta forma, o objetivo era tornar mais eficaz o desenvolvimento das competências para os colaboradores após as reuniões com o respetivo gestor da relação, dependendo das competências menos boas, que utilizassem esse catálogo para poder melhorar as competências em falta e, assim, poderem ascender na carreira e terem um melhor desempenho ao longo do seu percurso profissional.

Relativamente aos relatórios da BRI, realizei a análise das respetivas competências, após o que procedi ao preenchimento das fichas de avaliação com a respetiva informação. Isto viabilizou que, mais tarde, o gestor da relação pudesse dar o *feedback* ao candidato. Tive também a oportunidade de assistir às dinâmicas de grupo que foram realizadas no edifício da CGD e participei nas provas de grupo, bem como no *role-play*.

Após esta fase, os candidatos têm uma entrevista individual com um dos elementos que está a vigiar as provas e, nesse âmbito, devem descrever todas as suas tarefas realizadas durante o estágio e expressar os seus sentimentos relativamente a essa experiência. A essa entrevista não tive acesso, visto ser uma etapa mais pessoal. Mais tarde, quando tive acesso aos respetivos relatórios, tornou-se mais fácil a sua análise e tive a oportunidade de ir com o gestor da relação dar o *feedback* ao candidato. Durante o *feedback*, surgiu a oportunidade de assistir ao modo como o gestor da relação falava com o colaborador, nos seus diversos pontos, designadamente tentando saber como tinham corrido os testes *online*, onde e em que condições foram realizados. Na verdade, há uma diferença substancial entre fazer os testes num ambiente tranquilo no seu gabinete ou num enquadramento mais agitado em que há problemas para resolver e interrupções contínuas, bem como as provas que realizou no edifício da Caixa. É importante para o gestor perceber o contexto em que o colaborador se encontra, quer em termos profissionais, quer em termos pessoais. Com efeito, se o colaborador se encontrar numa fase problemática ou menos boa da sua vida, isso pode influenciar os resultados.

O gestor fala acerca do relatório referindo os resultados obtidos, nunca referenciando, no entanto, nem os excelentes resultados nem os resultados menos bons que este possa ter obtido, uma vez que essas referências poderão levar a que o colaborador se considere uma pessoa com capacidades e competências superiores relativamente aos seus colegas ou, por outro lado, desmotivar-se e demitir-se dos objetivos a que se propunha. O *feedback* tem de ser dado sempre de uma maneira cuidada, para que o colaborador fique sempre com incentivo para melhorar cada vez mais as suas competências e progredir na sua carreira da melhor forma.

Por último, foi realizada a caracterização da BRI por solicitação do departamento UPE-5. Neste âmbito, tive oportunidade de fazer uma apresentação no final do meu estágio, numa das reuniões quinzenais.

Esta caracterização permite elaborar tabelas com todos os colaboradores da BRI, com as respetivas idades, habilitações académicas, bem como a sua função atual na CGD.

Tendo sido considerada bastante relevante para a organização, esta permitiu que os gestores da relação pudessem, de certa forma, melhorar o seu plano de trabalho e, assim, ajudar os seus colaboradores a melhorar o seu desempenho profissional.

## CAPÍTULO V – ANÁLISE DA EXPERIÊNCIA DO ESTÁGIO

### 1. Confronto da Revisão da Literatura com as Atividades de Estágio

Pode-se afirmar, hoje em dia, que a GT é um dos temas com mais impacto na GRH, dado que o talento tem um papel estratégico e singular na valorização do capital humano. Sabendo que ter bons talentos na organização se vai repercutir na valorização do negócio, tornou-se imprescindível para a GRH a procura do melhor talento, a sua retenção e o seu desenvolvimento (Câmara, Guerra e Rodrigues, 2007).

A CGD tenta escolher os potenciais talentos de acordo com as mais-valias da organização, bem como apostar nos seus colaboradores para que estes sejam autónomos, motivados, participativos e envolvidos, a fim de conseguir responder às exigências do mercado atual. Fazendo um confronto com a GT, a BRI é o instrumento de GT que a CGD utiliza e se destina à monitorização do desenvolvimento do potencial dos colaboradores, com vista à identificação de sucessos nas várias funções do banco. Os gestores vão então definir todo o seu processo, analisando o perfil de cada um e submetendo-os a provas, de modo a serem acompanhados e avaliados de forma correta e assertiva. A execução de cada colaborador vai ser definida consoante os seus resultados, do qual irá depender o futuro destes. Aqui vamos verificar que está patente a utilização de atração do talento interno. No respeitante ao desenvolvimento, verifica-se que a CGD aposta neste, tendo o acompanhamento do colaborador, utilizando como processo o *coaching*, bem como uma formação mais avançada, onde cada colaborador irá ter o *feedback* acerca do seu desempenho, de modo a melhorar os seus objetivos individuais com os da organização. Por fim, no que diz respeito à retenção de talentos, a CGD não utiliza nenhuma técnica específica, motivando apenas o colaborador para um futuro mais grandioso, com melhores oportunidades de subida na carreira, gerando um clima organizacional ótimo às suas condições de trabalho.

No que concerne à prática deste processo e às oportunidades que tive de o acompanhar, pode-se afirmar que este processo decorre de forma muito positiva. É uma maneira prática e eficaz da CGD reter os talentos, deixando-os motivados e empenhados para darem o seu melhor e criar novas expectativas para um futuro promissor. Contudo, existe uma fase no processo da BRI que não é feita apenas pela Gestão da Relação. Efetivamente, existe uma empresa externa que vai aplicar as provas de *role-play* aos candidatos. Essas provas são elaboradas, expostas aos colaboradores e por sua vez corrigidas por eles. Mais tarde, são submetidas aos gestores da relação, que

conjuntamente com o recrutamento irão analisá-las. Nesta fase realçam as competências que mais se destacam e aquelas que realmente precisam de ser desenvolvidas para que todo o processo de desenvolvimento do talento possa avançar. Nestes casos, tem de haver um critério rigoroso na seleção do talento, para que não haja imparidades. É um processo que tem de ser feito de forma minuciosa e com bastante rigor e que obrigatoriamente deve deixar de parte toda e qualquer preferência que possa haver pelos colaboradores, logo no momento em que as provas foram realizadas.

De um modo geral, a CGD apresenta uma boa gestão da relação, com um processo de evolução de talentos bastante consistente. No entanto, este necessita de ser aperfeiçoado, nomeadamente no que concerne ao melhoramento de algumas das estratégias de acompanhamento, bem como de algumas competências. Assim, recomenda-se a existência de mais gestores da relação, o que permitirá que o processo se torne mais célere (despendendo de menos horas) e eficaz (não havendo assim a possibilidade de perda de informação). De salientar ainda que, futuramente, as provas realizadas pela empresa externa deveriam ser assumidas diretamente pela Caixa, conjuntamente com o recrutamento. Isto faria com que todo o processo fosse efetuado internamente, tornando-o menos dispendioso e mais célere, havendo menos custos associados.

## **2. Apreciação Pessoal da Experiência**

Posto isto, torna-se importante refletir um pouco acerca da experiência de estágio. Optei pela sua realização pelo facto de poder estar em contacto com a realidade prática do dia-a-dia e de aplicar e melhorar os conhecimentos adquiridos no mestrado. O estágio é, sem dúvida, uma etapa imprescindível no percurso académico e profissional de qualquer pessoa, uma vez que nos dá mais-valias pessoais e profissionais que, com toda a certeza, serão benéficas na concretização da minha formação.

Contrariamente à área de recrutamento e seleção, o ter ficado inserida na área da gestão da relação fez-me poder ver o quão benéfico se mostrou na minha visão sobre esta área, uma vez que nunca tinha tido a oportunidade de contacto com a mesma. Assim, será o momento certo para poder afirmar com muito gosto o interesse despertado em futuramente poder ficar inserida nesta área e aprofundar os meus conhecimentos sobre ela.

A oportunidade de poder estagiar numa multinacional de referência como a CGD foi bastante importante para mim. Para além disso, o departamento de RH desta



instituição é um departamento fulcral e adequado às minhas motivações. O departamento de gestão da relação tem um grande peso na área dos RH, pois é através dele que os colaboradores da CGD podem progredir na sua carreira.

Esta área era-me totalmente desconhecida em termos práticos e, no decurso do estágio, apercebi-me que a GT é sem dúvida bastante importante no nosso percurso e permite o desenvolvimento e exibição das nossas capacidades, potenciando um melhor desempenho individual para o funcionamento e cultura da organização.

A equipa em que estive inserida foi sempre muito prestável, mostrou-se continuamente disposta a colaborar e ajudou-me em qualquer momento, colocando-me sempre a par de todos os problemas da organização e das melhores soluções e estratégias a utilizar, através dos debates realizados nas reuniões quinzenais. Participei sempre nas reuniões que realizavam para discutir algum ponto que não estivesse perfeitamente esclarecido e inclusivamente pediram sempre a minha opinião. Esta constante interação motivou-me em todo o trabalho que realizei.

Por último, ainda me felicitaram e elogiaram muito, quando numa destas reuniões apresentei o meu *PowerPoint* sobre o trabalho da BRI, que tinha realizado durante o estágio. O acolhimento e a integração foi formal (manual de acolhimento, código de ética, manual de segurança e saúde no trabalho) e informal (apresentação das ferramentas de trabalho e de alguns locais do edifício, bem como dos colegas que trabalham na área de recrutamento e seleção). O plano de estágio que me atribuíram foi cumprido na íntegra, com muito esforço e dedicação, e coragem para fazer tudo no *timing* previsto de três meses, ao longo dos quais adquiri o conhecimento de todo o processo da BRI e de *coaching* realizado por este departamento.

## CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 1. Conclusão

A realização deste estágio foi bastante enriquecedora no sentido em que foram produzidas as bases necessárias para a concretização dos objetivos de estágio acima citados.

Observou-se que a gestão eficaz de talentos requer não apenas o desenvolvimento de pessoas para as suas atuais funções, mas também deixá-las capazes para a sua próxima transição.

Assim, as três grandes áreas de atuação da GT, atração, desenvolvimento e retenção, são fulcrais para um bom desenvolvimento de todo o processo da GT.

Após a elaboração do TFM, concluí que os RH das empresas são olhados, cada vez mais, como Valor. A GT é um tema que tem vindo a ser desenvolvido ao longo dos anos e que é olhado de forma crucial, pois é a evolução da carreira do colaborador que está em causa. Contudo, pode-se verificar que é uma área onde não existe ainda uma ideia clara e concisa acerca da sua definição.

Relacionando as teorizações e conceções recolhidas na literatura com as atividades efetuadas no estágio, salienta-se que os líderes e gestores atuais das organizações têm presente a importância dos seus RH, tendo a CGD bem presente esta consideração. Para ela, o colaborador tem de ser consolidado como portador de parte do lucro da empresa, ao trazer consigo todo o seu conhecimento. O conhecimento, a dedicação e empenho que estes demonstram refletem-se no sucesso da empresa.

Contudo, a organização nunca pode deixar à parte o acompanhamento do seu colaborador, surgindo, assim, o chamado *coaching*. Este vai ser uma peça fulcral no desempenho da mesma.

Em suma, gerir pessoas cada vez mais se tem tornado uma arte executada por gestores visionários que valorizam as pessoas, tendo em conta as suas diferenças, personalidades, ambições, aspirações e especificidades.

A interligação dos vários conteúdos abordados ao longo do mestrado e a realidade diária foram uma mais-valia para a minha formação pessoal e profissional, com uma consequente motivação para o ingresso no mercado de trabalho.

## **2. Limitações**

Fazendo uma abordagem às potenciais limitações encontradas ao longo de todo este percurso, poderei dividi-las em dois grupos: as inerentes à realização do estágio e as decorrentes da redação do relatório.

No que concerne às limitações encontradas na revisão da literatura, foca-se como principal a escassez de informação acerca da GT, sendo que o tema é abordado pelos autores de uma forma superficial, com uma abstenção notória do seu desenvolvimento, não lhe dando a importância que o mesmo atualmente reveste nos RH. Numa segunda limitação, saliento a dificuldade em encontrar na literatura informação referente às melhores técnicas a utilizar para atrair, reter e desenvolver os talentos.

Por fim, uma outra limitação referente à imposição do número reduzido de páginas, para a redação do presente relatório, impossibilita o desenvolvimento de certos pontos, que podem ser fulcrais para a explanação e sintetização de informação. Como limitações decorrentes do estágio, saliento ainda o escasso tempo de duração do mesmo, o que delimitou a recolha de informação existente e o aperfeiçoamento das técnicas apreendidas.

Assinalo ainda o número reduzido de gestores da relação para a grande quantidade de colaboradores que se encontra na BRI, tornando o processo mais lento e, por vezes, levando à perda de informação necessária e, consequentemente, da sua eficácia.

Uma terceira limitação foi o facto de não ter havido a possibilidade de acompanhar o mesmo indivíduo durante todo o seu processo da BRI, devido ao elevado número de colaboradores que se encontrava na bolsa e ao tempo que estes despendiam não o permitir.

## **3. Sugestões para Trabalhos Futuros**

No que concerne às sugestões, em termos organizacionais, uma vez que o desenvolvimento de talentos é cada vez mais importante dentro da organização, e não sendo uma tarefa fácil, sugiro que se torne necessário que a CGD faça uma análise exploratória aprofundada e com estratégias delineadas para o efeito, obrigando a organização a realizar um diagnóstico da sua cultura. Deverá começar por analisar quais os focos mais problemáticos, quais as pessoas que se evidenciam em termos de profissionalismo, e fazer então um estudo das melhores práticas a serem utilizadas no

seu desenvolvimento, tornando-se necessárias ferramentas essenciais, como a pesquisa de clima organizacional e avaliação de desempenho com foco em competências, por forma a que se criem as estratégias de formação e de desenvolvimento, influenciando na redução de custos, bem como na intervenção dos empregadores, na realização de investimentos sem desperdícios.

Proponho ainda que seria também pertinente rever toda a estrutura do processo da BRI, ou seja, analisando as técnicas utilizadas, de modo a reter as mais importantes, tornando o processo mais ágil e eficaz, com menores custos associados e menos tempo despendido, nunca esquecendo o lado dos colaboradores, em que a sua opinião é também um fator de grande relevância, para percebermos se estão a compreender o que lhes está a ser solicitado, para que possam desenvolver corretamente essas competências.

Em termos de cariz académico, torna-se necessário que haja investigações empíricas a nível nacional, que permitam assimilar a importância da GT, com as melhores técnicas para as grandes áreas de atuação da GT, atração, desenvolvimento e retenção, de modo a que estas possam ser devidamente utilizadas.

## REFERÊNCIAS

### Referências Bibliográficas

- Areiqat, A.Y., Abdelhadi, T. & Al-Tarawneh, H.A. (2010), “Talent Management as a Strategic Practice of Human Resources Management to Improve Human Performance”, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2 (2): 329-341
- Barosa-Pereira, A. (2007), *Coaching em Portugal, Teoria e Prática*, Edições Sílabo
- Becker, B., & Huselid M.A. (2006), “Strategic Human Resource Management: Where do we go from here?”, *Journal of Management*, 32: 898-925.
- Berger, L.A. & Berger, D.R. (Ed.). (2011), “*The Talent Management Handbook: Creating a Sustainable Competitive Advantage by Selecting, Developing, and Promoting the best People*” (2nd Ed.). New York: McGraw Hill
- Berger, Lance & Dorothy Berger, (2004), “*The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting your Best People*”, New York, McGraw Hill
- Bersin, J. (2006), “Talent Management: What is it? Why now?” <http://www.bersin.com/Research/Content.aspx?id=126&fid=12573>, Acedido em 20 de Julho de 2014
- Bilhim, J. A. F. (2009), “*Gestão Estratégica de Recursos Humanos*”, 4.ª Edição, Universidade Técnica de Lisboa
- Biron, M., Farndale, E. & Paauwe, J. (2011), “Performance Management Effectiveness: lessons from world-leading firms”, *The International of Human Resource Management*, Vol. 22, No. 6, pp. 1294 – 1311

- Blass, E. (2009), *“Talent Management: Cases and Commentary”*, Basingstoke, UK; Palgrave Macmillan
- Câmara, P.; Guerra, P.; Rodrigues, J. (2007), *“Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial”* Lisboa: Dom Quixote
- Chiavenato, I. (2002), *“Construção de Talentos – Coaching & Mentoring”*, Rio de Janeiro: Campus
- Chiavenato, I. (2004), *“Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações”*, Rio de Janeiro: Elsevier
- CIPD - The Chartered Institute of Personnel and Development (2011), <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/talent-management-overview.aspx>, Acedido em 20 de Julho de 2014
- Collings, D. & Mellahi, K. (2009), *“Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. Human Resource Management Review”*, Vol. 19 No.4, pp. 304-313
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C.A. & Gomes, J. F. S. (2010), *“Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano”*, 2.ª Edição, Edições Sílabo
- Currie, G., Tempest, S. & Strakey, K. (2006), *“New careers for old? Organizational and individual responses to changing boundaries”*, *The International of Human Resource Management*, Vol. 17, No. 4, pp. 755 – 744
- Devillard, O. (2001), *“Coacher-Efficacite Personnelle et Performance Collective”*, Paris: Durod

- Fleenor, J.W., Taylor, S. & Chappelow, C. (2011), “*Developing Leadership Competencies through 360-Degree Feedback and Coaching*”, In Berger, L.A. & Berger, D.R. (Ed.). (2011), “*The Talent Management Handbook: Creating a Sustainable Competitive Advantage by Selecting, Developing, and Promoting the Best People*”, (2<sup>nd</sup> Ed.). Chapter No. 22, pp. 227-234. New York: McGraw Hill
- Farndale, E.; Scullion, H. & Sparrow, P.(2010), “The Role of the Corporate HR Function in Global Talent Management”, *Journal of World Business* 45, pp. 161-168
- Fischer, A. L. “*Um Resgate Conceitual e Histórico dos Modelos de Gestão de Pessoas*”, In: Fleury, M. T. L. et al. “*As Pessoas na Organização*”, São Paulo: Editora Gente, 2002
- Frank, F. D; Taylor, C. R. (2004), “Talent Management: Trends that Will Shape the Future”, *Human Resource Planning*. Vol. 27, No. 1, pp. 33
- Jericó, P., (2001), “*Gestión del Talento: Del Profesional con Talento al Talento Organizativo*”, Pearson Educación, Madrid
- Klim; “*Strategic and Innovation Consulting*”; (2008)
- Lles, P., Preece, D. & Chuai, X. (2010), “Talent Management as a Management Fashion in HRD: Towards a Research Agenda”, *Human Resource Management International*, Vol. 13, No. 2, pp. 125 – 145
- Lewis, R., and Heckman. R. (2006), “Talent Management: A Critical Review”, *Human Resource Management Review*, Vol. 16, No. 1, pp.139 – 54

- McCormick, B., McMahan, G., Sherman, W. & Wright, P. (1997), “*Strategy, Core Competence and HR Involvement as Determinants of HR Effectiveness and Refinery Performance*”, Cornell University ILR School
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., Axelrod, B. (2002), “*A Guerra pelo Talento*”, Editora Campus, Rio de Janeiro
- Nonaka, I., Takeuchi, H., (1997), “*Criação de Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*”, 16.<sup>a</sup> Edição, Rio de Janeiro: Elsevier
- Robertson, A. & G. Abbey (2003), “*Managing Talented People*”, Edinburg Gate, Harlow, Pearson Education Limited
- Silzer, R. & A.H. Church (2009), “The Pearls and Perils of Identifying Potencial”, Panel discussion presented at the 24<sup>th</sup> Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New Orleans, L.A.
- Smilansky, J. (2006), “*Developing executive talent: best practices from global leaders*” (1st Ed.). San Francisco: Jossey-Bass
- Tansley, C. & Tietze, S. (2013), “Rites of passage through talent management progression stages: as identify work perspective”, *The International of Human Resource Management*, Vol. 24, No. 9, pp. 1799 - 1815
- Waheed, S., Zaim, A. & Zaim H. (2012), “*Talent Management in Four Stages*”, The USV Annals of Economics and Public Administration, Vol.12, No. 15

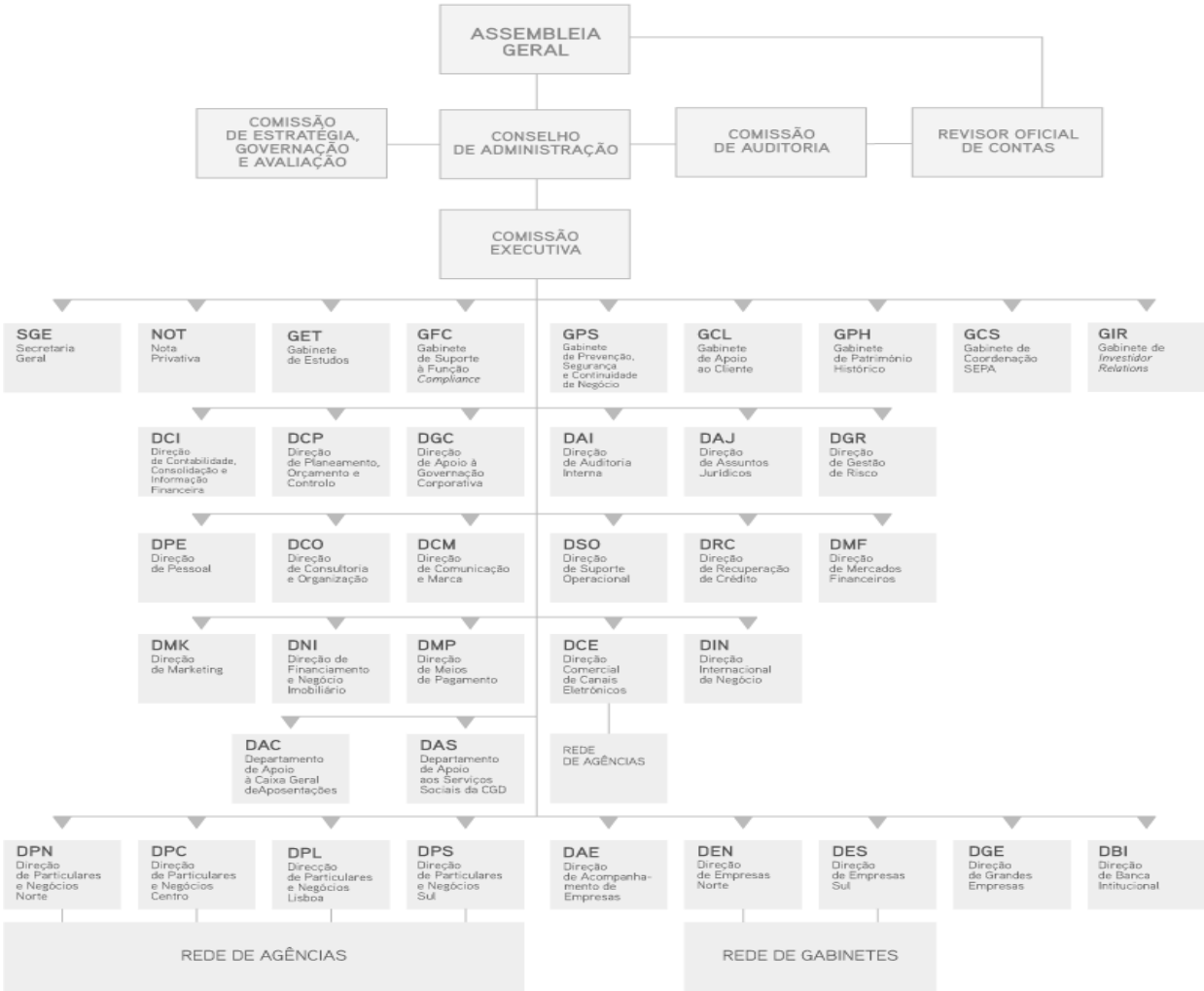


## ANEXOS

### Anexo 1 - Caracterização dos Gestores da Relação

Nome	Idade	Sexo	Habilitações Literárias	Tempo na Empresa
Anabela Maçaneiro	43	Feminino	Licenciatura em Ciências Sociais	23 Anos
Catarina Cerejo	38	Feminino	Licenciatura em Direito; Pós-Graduação em Gestão de Recursos Humanos	15 Anos
Catarina Dias	28	Feminino	Licenciatura em Gestão e Administração Pública; Pós-Graduação em Marketing Management	7 Anos
Ilídia Vieira	40	Feminino	Licenciatura em Psicologia	22 Anos
Jorge Figueiredo	36	Masculino	Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos; Pós-Graduação em Bancos e Mercados Financeiros; Mestrado em Gestão de Recursos Humanos	12 Anos e 18 Meses
Maria Aldina Costa	46	Feminino	Licenciatura em Gestão e Administração Pública	22 Anos
Maria João Sousa	51	Feminino	Licenciatura em Psicologia; Pós-Graduação em Gestão de Recursos Humanos	24 Anos
Maria Paula Correia	49	Feminino	Licenciatura em Sociologia	21 Anos e 7 Meses
Pedro Alves	37	Masculino	Licenciatura em Sociologia; Pós-Graduação em Gestão de Recursos Humanos	7 Anos

Anexo 2 – Organograma da CGD



## Anexo 3 – Organograma da Direção de Pessoal

Deliberação da Comissão Executiva de 2013/06/19

### DIREÇÃO DE PESSOAL – DPE

